

Die Interne Kommunikation ist
in einer Glaubwürdigkeitsfalle

Mobilisierung als Herausforderung

Mitarbeiter nehmen nicht mehr alles als gegeben hin, was ihnen durch ihre Vorgesetzten erläutert wird. Sie fragen nach, weisen auf Widersprüchlichkeiten hin, fordern Erklärungen, sind mit anderen Worten „nervig“. Wo steht die Interne Kommunikation zu Beginn des 21. Jahrhunderts?

Ulrike Buchholz wagt eine Antwort.



Am Ende des ersten Jahrzehnts des 21. Jahrhunderts sieht sich die Disziplin der Internen Kommunikation nach wie vor mit den Herausforderungen der Globalisierung und ihren technologischen Innovationen sowie sozialen Entwicklungen konfrontiert. Die Bewältigung der damit einhergehenden Veränderungsprozesse ist in den Unternehmen unverändert ein Top-Thema, denn nach wie vor besteht ein fundamentaler Veränderungsbedarf. Dabei geht es vor allem um die Themen „Wachstum erhöhen“ und „Kosten senken“. Die damit verbundene Dynamik, deren Kennzeichen hohe Komplexität und Widersprüchlichkeit sind, erfordert ein gezieltes Management der Prozesse und der Inhalte. Wer früher vielleicht noch dachte, notwendige Veränderungen mit ein paar überarbeiteten Abläufen in den Griff bekommen zu können, wird inzwischen eines Besseren belehrt worden sein. Aktuelle Studien zeigen, dass ein Verzicht auf Change Management zu einem signifikanten, ja wettbewerbsrelevanten Produktivitätsverlust führt (vgl. vor allem die *Change Management-Studie 2008* von Capgemini Consulting sowie die *Global Workforce Study 2007 - 2008* von Towers-Perrin).

Die Produktivität eines Unternehmens hat aber immer mit den Menschen in den Unternehmen zu tun. Von ihren Fähigkeiten, ihrer Leistungsbereitschaft und grundsätzlichen Motivation hängt es ab, ob ein Unternehmen im Wettbewerb mithalten kann oder nicht. Diese Erkenntnis ist nicht neu und doch wird sie offenbar auch heute noch nicht ausreichend berücksichtigt: Mehr als jeder dritte Veränderungsprozess kann auch heute noch als nicht erfolgreich betrachtet werden oder scheitert gar. Die Gründe dafür liegen – nach wie vor – häufig in der mangelnden Integration der Mitarbeiter in die Veränderungsprozesse. Dabei ist das Engagement der Mitarbeiter – nach wie vor – der zentrale Soft-Treiber für den Erhalt und die Steigerung der Produktivität.

Mittlerweile haben immer mehr Kommunikationsverantwortliche eine zum Teil mehrjährigen Erfahrung in der kommunikativen Unterstützung von Veränderungsprozessen. Doch obwohl sich die entsprechenden Erkenntnisse im Hinblick auf die Anforderungen inzwischen vielerorts gefestigt haben, fehlen offenbar immer noch zu oft ganzheitliche Strategien und eine konsequente Umsetzung. So kann man die Interne Kommunikation auch heute noch nicht als in der Breite ausgereift bezeichnen.

Doch sie ist auf einem guten Weg. Denn in den vergangenen knapp zehn Jahren hat sich die Interne Kommunikation insgesamt zu einer Disziplin entwickelt, mit deren Hilfe der Wandel gezielt produktivitätswirksam begleitet beziehungsweise vorangetrieben werden kann. Die Kommunikation mit den Mitarbeitern ist professioneller und einflussreicher geworden und sie wird inzwischen auch in den Augen einer steigenden Anzahl von Unternehmen als für den Wandel relevant betrachtet. Damit verbunden sind eine erhöhte Aufmerksamkeit gegenüber ihren Wirkungsmechanismen sowie eine gestiegene wertschöpfungsorientierte Anforderung an eben ihre Wirkung. Die Herausforderung besteht nun darin, adäquate Lösungen zu finden und umzusetzen.

Change Management im Wandel der Zeiten

In den späten Achtziger- und frühen Neunzigerjahren des vergangenen Jahrhunderts wurden Mitarbeiter benötigt, die im Zuge der sich entwickelnden neuen Strukturen und Arbeitsabläufe bereit und in der Lage waren, eine permanente Prozessoptimierung mitzugestalten und durch Übernahme von Eigenverantwortung selbstständig voranzutreiben. Im Zuge der Veränderungsstrategien erhielten die Mitarbeiter mehr Verantwortung für ihre Arbeitsprozesse und ihre Leistungen wurden immer konsequenter daran festgemacht und gemessen.

So wandelte sich dann auch die Funktion der Internen Kommunikation Ende der Neunzigerjahre vom jahrzehntelang angewandten Modell für Zufriedenheit zum Modell für Engagement (vgl. Buchholz 2004). Für die Interne Kommunikation war es nun erforderlich, Wege zu finden, diese Selbstorganisation zu unterstützen. Dazu gehörte als unverzichtbarer Bestandteil das Herstellen einer größtmöglichen Transparenz von Zielen und Verfahren sowie die Bereitstellung entsprechender Hintergrunddarstellungen, durch welche Zusammenhänge erkannt und die Unternehmenswelt verstanden werden konnte. Als Kernelemente galten der Abbau von Kommunikationsbarrieren für einen optimalen Informationsfluss sowie die tiefgehende Durchschaubarkeit von Unternehmensabläufen und -strategien mit dem Zweck der Steigerung des persönlichen Engagements der Mitarbeiter.

Die Übernahme und das Ausüben von Verantwortung am eigenen Arbeitsplatz ist inzwischen zur Selbstverständlichkeit geworden, so wie Veränderungsprozesse auch.



Die Autorin

Dr. Ulrike Buchholz ist Professorin für Unternehmenskommunikation an der Fachhochschule Hannover.

Schlierbacher Fabrikbote.

.14. 1.

Samstag, den 27. October.

1888.

„Zust und Liebe zu einem Ding
macht alle Arbeit und Müß' gering.“

Meine lieben Arbeitsgenossen!

Da liegt der erste „Schlierbacher Fabrikbote“ vor Euch, ein Blatt, welches sich fast nur mit hiesigen Angelegenheiten beschäftigt, welches unser gemeinsames Thun und Leben widerspiegelt, welches nur für Euch zusammengestellt und gedruckt wurde. Wozu noch eine Zeitung mehr?

Ihr lest politische und Unterhaltungsblätter verschiedenster Parteifärbung und Art, Ihr lest den „Sprechsaal“ und die „Ameise“, den „Gewerkverein“, das „Volkswohl“ und den neuen „Arbeiterfreund“. Ihr seid über Alles unterrichtet, was draußen vorgeht, was die Welt bewegt, und habt dadurch reichliche Veranlassung Eure Pläne, Eure Träume draußen herumspazieren zu lassen, wo so viel mehr passiert und wo vielleicht ein leicht erringbares Glück wohnt! Darüber wird gar leicht das Nächstliegende als nebensächlich übersehen, mißachtet oder ganz vergessen. Da kommt nun der „Fabrikbote“, Euch daran zu erinnern, daß alles Mögliche und Gute, was wir denken, thun und erfassen, zu allernächst auf den Ausbau und die Verbesserung des eigenen bescheidenen Heims gerichtet sein soll. Das sind die rechten Wurzeln unserer Kraft. Wer nichts am eigenen Herde mit Geduld, Opferbereitschaft und Lust zu schaffen vermag, der bringt draußen erst recht nichts fertig, dem bringen alle Veranstaltungen und Gesetze auch in der Fremde kein Glück. Die zufriedene Familie, die geordnete Werkstatt sind die wahren Grundmauern des eigenen Glückes, wie des glücklichen und mächtigen Staates. Die schweifenden Gedanken und Wünsche, die erworbenen Kenntnisse will der „Fabrikbote“ durch seine einfachen kurzen Mittheilungen zurückrufen zur Familie, zur Werkstatt, zur Heimathgemeinde, zum Kreise der Kameraden, damit wir uns hier vor Allem nützlich, belebend, fortwährend bessernd bethätigen, Jeder nach seinem Können und Wissen, Alle mit Liebe für die freundliche Heimath, mit Neigung für unseren Beruf und die Stätte, welche uns nährt. Euer lebendiges Interesse an der Fabrikfamilie, welche wir bilden, soll der Bote wachhalten, Euren Stolz soll er nähren, daß wir in gemeinschaftlichem Streben über die Zeit der beständigen schlimmsten Nahrungsorgen und des unheilvollen, leider an anderen Orten so unverständig geachteten Streites zwischen Arbeiter und Unternehmer (Gott sei Dank längst hinaus) sind! Aber Euch auch immerdar vor Augen führen will der Bote, daß wir noch am Anfange gemeinsamen, nützlichen Schaffens stehen und noch gar Vieles zu thun übrig bleibt neben der fortgesetzten liebevollen Pflege des bereits Gewonnenen. Eine bleibende Chronik soll der Bote werden alles Deinen, was uns angeht, und eine beständige Mahnung soll er sein für alle heranwachsenden und neu hinzutretenden Arbeitsgenossen, sich opferbereit, zielbewußt, frisch zugreifend einzufügen in unsere bisherige Gemeinschaft, damit den rüstigen bewährten Kräften immer wieder junge blühende Triebe sich angeschlossen. Nicht Politik wird der „Bote“reiben, nicht Unterhaltung will er bringen, nur ein Berichterstatter soll er sein unserer Berufsarbeit, unserer Pflichterfüllung, unserer auf das Zinächst und aus eigener Kraft Erreichbare gerichteten Wünsche und Bestrebungen, unseres und unserer Lieben leiblichen Ergehens und des hoffentlich stetig fortschreitenden inneren und äußeren Wachsthums unserer Arbeitsgemeinschaft.

Dieses erste Blatt ist ein Versuch. Den Anstoß dazu hat bei seinem letzten Besuche hier Professor Dr. Julius Post aus Hannover gegeben, angeregt durch die Achtung und den Beifall, welche Ihr ihm zu meiner und seiner Freude abgenothigt habt. Eine holländische Spiritusfabrik hat bereits ein ähnliches Fabrikblatt, zur Befriedigung und zum Stolz der Fabrikangehörigen. Davon hat mir Prof. Post erzählt. Findet dieser erste Versuch Euren Beifall und weckt er Euer thätiges Interesse, so mögen in Fristen von etwa 14 Tagen die folgenden Mäster erscheinen. Die Redaction soll abwechselnd von

Der Beginn: Vor rund einhundertzwanzig Jahren erschien der Schlierbacher Fabrikbote.
Es gilt heute als die erste Mitarbeiterzeitung in Deutschland.

„Es zeigt sich, dass überdurchschnittlich viele Veränderungsprozesse nicht zufriedenstellend verlaufen.“

Dennoch, so die Ergebnisse aktueller Untersuchungen, scheinen die Projektverantwortlichen in den vergangenen Jahren offenbar nicht viel hinzugelernt zu haben. Es werden noch immer zu viele Programme ohne strategische Priorisierung durchgeführt. Größte Barrieren in Veränderungsprozessen sind dabei Interessenkonflikte der Beteiligten sowie handwerkliche Fehler. Das waren rückblickend immer schon große, wenn nicht die größten Barrieren im Change Management. Veränderungsprozesse laufen nicht linear und eindeutig ab. Sie sind vielmehr durch Widersprüchlichkeiten gekennzeichnet. Wichtig ist jedoch stets, dass die Prozesse im Unternehmen vollständig verstanden und – basierend darauf – ihre Widersprüchlichkeit akzeptiert werden können. Nach wie vor ist die Kommunikation die zentrale Komponente für den Erfolg von Veränderungsvorhaben. Als ihre drei wichtigsten Erfolgsfaktoren gelten das Commitment und die Glaubwürdigkeit des Managements, eine realistische Zielsetzung und ihre Kommunikation sowie insgesamt eine offene und klare Kommunikation im Projektverlauf.

Motivation lässt nach

Obwohl sich in den vergangenen rund zehn Jahren die Erkenntnis gefestigt hat, dass eine erfolgreiche Umsetzung strategischer Programme nur mit den Menschen im Unternehmen zu realisieren ist und dass dabei die Kommunikation eine bedeutende Rolle spielt, zeigt sich nach wie vor, dass überdurchschnittlich viele Veränderungsprozesse nicht zufriedenstellend verlaufen. Dabei sehen sich die Kommunikationsverantwortlichen einerseits konfrontiert mit dem Widerstand von Mitarbeitern angesichts der für sie oft nicht durchschaubaren Unwägbarkeiten und Risiken und andererseits mit dem Widerstand des (Top-) Managements angesichts der an sie gerichteten Aufforderung, wahrnehmbares Engagement

zu zeigen und sich den Mitarbeitern in einem dauerhaften kommunikativen Prozess zu offenbaren.

Betrachtet man die Einstellung von Mitarbeitern zum Thema Wandel in ihrem Unternehmen, gibt es ernstzunehmende Stimmen, die derzeit fast die Hälfte der Belegschaft auf dem emotionalen Rückzug sieht und einen weiteren erklecklichen Anteil als indifferent beschreiben. Die Anzahl derjenigen, die den Veränderungsprozess aktiv vorantreiben, ist demnach verschwindend gering. Ob diese Größenordnung tatsächlich so stimmt, sei hier dahingestellt. Sicher sind jedoch die Effekte, die einem schlechtem Change Management zugeschrieben werden können. Denn wenn Mitarbeiter nicht ausreichend eingebunden und informiert sind, versuchen sie, ihren Informationsdurst aus inoffiziellen Quellen zu stillen. Wenn man sie nicht oder unzureichend, das heißt nicht ihren Interessen entsprechend, über den anstehenden oder laufenden Veränderungsprozess informiert, erlebt man nicht selten ein bewusstes Agieren gegen die Veränderung durch blockieren, verzögern oder aus dem Wege gehen. Dies könnte vermieden werden, wenn ihre dringendsten Fragen kontinuierlich antizipiert und beantwortet wurden. Denn im Gegensatz zu den meisten Mitgliedern im Management interessieren sich die Mitarbeiter zunächst nicht so sehr dafür, was der Grund oder Auslöser für die Veränderung ist und wohin diese das Unternehmen führen soll. Sie möchten in erster Linie wissen, was konkret geschieht und wie sie selbst darin eingebunden, um nicht zu sagen: verwickelt sind.

Passiert das nicht, kann man davon ausgehen, dass die Arbeitszeit nicht vollständig auf die zu bewältigenden Prozesse gerichtet, sondern zu einem nicht unbedeutenden Anteil genutzt wird, um durch Diskussionen mit Kollegen oder Recher-

chieren im Internet auf den gewünschten Stand der Information zu gelangen. Das birgt zwei Gefahren, die durch strategisches Kommunikationsmanagement vermeidbar wären:

1. Verlust der Deutungsmacht. Wenn Mitarbeiter selbständig auf Informationssuche gehen, werden sie in jedem Fall Informationen finden. Diese stammen aber womöglich nicht aus autorisierten Quellen des Unternehmens und werden nun, ohne offizielle Kommentierung, nach Gutdünken interpretiert.

Informationen werden falsch interpretiert

2. Spürbare Einschränkung der Produktivität. Experten vermuten bei schlecht durchgeführten Veränderungsprozessen einen Produktivitätsrückgang von 23 Prozent; die Fluktuation könnte um zehn Prozent steigen. Auslöser kann dabei auch die beschriebene Eigenrecherche von Informationen sein. Im besten Fall wird unnötig Arbeitszeit vergeudet. Im schlechtesten Fall werden die gefundenen Informationen aus Unkenntnis oder, weil es nur Teilinformationen sind, falsch interpretiert und lassen nur noch die Kündigung des Arbeitsverhältnisses als Lösung erscheinen.

Vom Modell für Engagement zum Modell für Mobilisierung

Fast will es scheinen, als befände sich die Unternehmenswelt inzwischen im lange prognostizierten vertrauten ständigen Wandel, ohne dass jedoch die Bewältigung der Veränderungsprozesse eine Veränderung erfahren hätte. Die Probleme sind die alten, die Lösungswege mithin auch. Demnach könnte die Interne Kommunikation weitermachen wie bisher, sich bestenfalls noch mehr anstrengen oder alternativ die Kommunikationsinstrumente verfeinern. Das wäre jedoch ein Trugschluss. Denn eine existenzielle Komponente im Veränderungsprozess hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verändert. Gemeint sind die Mitarbeiter selbst, genauer: ihre Einstellung zu

Veränderungsprozessen und ihre daraus resultierenden Handlungen.

Der Anspruch der Mitarbeiter an Führung und Orientierung ist nach Jahren der positiven wie negativen Erfahrung im Umgang mit Veränderungen gestiegen. Wandel und die damit verbundene Verantwortung und Selbstorganisation sind Teil des Arbeitsalltags geworden und verlangen keine besondere Führung mehr. Die Mitarbeiter gehen damit weitgehend selbstverständlich um und gehen berechtigterweise ebenso selbstverständlich von ausreichend Informationen und Transparenz aus. Darüber hinaus sind sie inzwischen geübt im Umgang mit den angebotenen Kommunikationsinstrumenten und haben sich vielfach eine hohe Medienkompetenz angeeignet. Ihre Aufmerksamkeit kann man mit einem weiteren Newsletter oder einem erneuten Relaunch eines Kommunikationsinstrumentes kaum noch erzielen. Im Gegenteil, die vielerorts gut gemeinte Flut von Instrumenten und Darstellungen fördert nicht die Transparenz, sondern ermüdet eher. Denn sie bringt nicht immer Neues, sondern vielfach Bekanntes nur anders. So konsumieren die Mitarbeiter längst nicht mehr alles, was die Interne Kommunikation produziert, sei es aus Unlust oder aus Zeitnot, und sie akzeptieren ihre potenziellen Wissenslücken (Kein schlechtes Gewissen, weil man eine Memo nicht gelesen hat ...). Und doch, so zeigen Untersuchungen immer wieder, wollen Mitarbeiter grundlegend informiert sein. Das bedeutet für die Interne Kommunikation, dass sie sich von der Quantität zugunsten gesteigerter und zielgruppengerechter Qualität verabschieden muss.

Aufmerksamkeit erhält man auch nicht mehr durch die pure Ankündigung einer weiteren Veränderung, zumal wenn sie, wie nicht selten, parallel zu anderen, ähnlich wahrgenommenen Initiativen angesetzt werden. Dies führt aufgrund der grundsätzlichen Gewöhnung („den Ablauf können wir einschätzen“ – übrigens auch verbunden mit der gewonnenen Kompetenz, handwerkliche Schwächen zu erkennen) und des gewohnten kommunikativen Umgangs mit ihr („haben wir schon mal gelesen/gehört“ – zumal so oft über so viele Kanäle) sowie auf-

grund tatsächlich oder anscheinend widersprüchlicher Strategien oder Vorgehensweisen („erst mal abwarten, wohin das führt“) oft nicht mehr zum notwendigen hohen Engagement. Und das, obwohl die angestrebte Veränderung womöglich essentiell für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ist. Das Engagement der Mitarbeiter zu gewinnen, muss also in Zukunft einhergehen mit gezielten und spezifisch angepassten Mobilisierungsstrategien. So scheint das Modell für Engagement, das man bisher in vielen Unternehmen als Strategie für die Interne Kommunikation beobachten konnte, inzwischen überholt. Wir stehen heute allem Anschein nach an einer Wende zu einem Modell für Mobilisierung.

Einsatz klassischer Kommunikationsinstrumente

Da stellt sich die Frage, mit welchen Kommunikationsinstrumenten die Mobilisierung gestaltet werden kann. Nachdem Kommunikation inzwischen durchgehend als relevant für den Erfolg von Veränderungsprozessen betrachtet wird, steht nun vielerorts endlich auch ein nennenswertes Budget zur Verfügung. Dieser für viele Verantwortliche der Internen Kommunikation zunächst sicherlich unerwartete Geldsegen, führte in den letzten Jahren in vielen Unternehmen zu einer Flut von Kommunikationsinstrumenten, mit denen man den Mitarbeitern die zuvor mangelnde Transparenz von Abläufen und Zusammenhängen im Rahmen von Veränderungen zugänglich und offensichtlich machen wollte. Im Überschwang des technisch Machbaren und inhaltlich Möglichen sorgten die Verantwortlichen damit vielerorts für Ermüdungserscheinungen in der Belegschaft.

Die Flut der Kommunikationsmedien sorgt für Ermüdung

So sind nach wie vor das Intranet, Printmedien, hier vor allem die Mitarbeiterzeitung, sowie die persönliche Kommunikation die bevorzugten Kommunikationsinstru-

mente im Change Management. Das Intranet hat inzwischen die Funktion eines Leitmediums übernommen, ohne jedoch die Mitarbeiterzeitung und ähnliche schriftliche Medien deutlich hinter sich lassen zu können. Offenbar spielen beide Medientypen im Unternehmensalltag gleichermaßen weiterhin eine große Rolle, wobei das Intranet mehr Bedeutung für die konkrete, am Arbeitsplatz orientierte, sofort anwendbare Information hat, während die Mitarbeiterzeitung ergänzende Hintergrundinformationen und Zusammenhänge liefert. Zudem sorgt das Printmedium, wenn es konzeptionell und redaktionell gut aufbereitet ist, für eine emotionale Bindung, was durch das modular aufgebaute elektronische Medium nur sehr eingeschränkt möglich ist.

Intranet auf dem Vormarsch

Allerdings hat sich beim Einsatz des elektronischen Mediums in den vergangenen Jahren eine deutlichere zielgruppenorientierte Vorgehensweise entwickelt, die dem wachsenden Anspruch der Mitarbeiter gerecht zu werden versucht, als individuell agierende oder in funktionalen Gruppen organisierte Zielgruppe wahrgenommen zu werden. So entstanden vermehrt Mitarbeiterportale, die sich die Mitarbeiter individuell organisieren können und die eine weltweite für den Arbeitsalltag nützliche Vernetzung ermöglichen. In diesem Zusammenhang wird inzwischen auch verstärkt mit den Möglichkeiten der Web 2.0-Technologie experimentiert, mit der die Vernetzung interaktiver und damit individueller gestaltet werden kann.

Mitarbeiterzeitung auf Abwegen

Während das elektronische Medium Intranet also durch das technisch Machbare immer mehr auf die Mitarbeiter zugeschnitten wird und ihnen im besten Fall die Möglichkeit gibt, ihre individuelle Persönlichkeit im Verbund mit anderen zum Wohle des Unternehmens einzubringen, zeigt das Printmedium Mitarbeiterzeitung in dieser Hinsicht in den letzten Jahren eine eher rückläufige Tendenz. Über die Gesamtheit der in Deutschland herausgegebenen Publikationen betrachtet, ist eine Tendenz zur Strömlinienförmigkeit

Der Bosch-Zünder

Eine Zeitschrift für alle Angehörigen der
Robert Bosch A.G. und der Bosch-Metallwerk A.G.
Stuttgart und Feuerbach

I. Jahrgang, Heft 1



15. März 1919

Zum Geleit

Mit dieser Zeitschrift findet ein Plan Verwirklichung, der schon im Frieden erwogen war. Der Krieg hat seine Ausführung verzögert. Entsprungen ist er dem Wunsch, die Angehörigen und Schicksal, den Sorgen, dem sie ihre Arbeitskraft ist. Uns alle, vom Le grohen Ganzen, die Man unserer Spitze stehen den Vertrauen unserer Namen geben. — Wer wird es zwischen Leistung für unser aller Wohle unserer gemeinsamen unserer Arbeitsgemein verfuhrs, unter Ausfids Sie sollen Tatsache haben einem Wunsch, j entspricht. Die neuen teilung mit sich, daß der bereichs nur wenig hör darauf, sich als vollwer lichkeit zu fühlen. Diese Sie werden vorerst in j dies erste Heft ein vorl unsere alten und neuen richten und Bekanntm biete der Industrie, der uns die Zeitschrift nicht auch auf rege Mitarbei unserer Werte für ihr gehört als naturativer gewidmet sein. Dies ei

Blätter vom Hause

Hauszeitschrift

:: der ::

Fabrik chemischer Produkte Henkel & Cie., Düsseldorf

Herausgegeben im Auftrage der Firma von
Edmund Wilh. Wolff-Düsseldorf

I. JAHRGANG



Düsseldorf
Verlag Henkel & Cie.
1914

Das Wir-Gefühl ließ schon damals grüßen: Bereits in den ersten Mitarbeiterzeitungen stand die Betriebsfamilie im Mittelpunkt

erkennbar, die sich vor allem in „weichge-
spülten“ Wiedergaben von Unternehmens-
aussagen spiegelt. Es ist sicherlich grund-
sätzlich positiv zu werten, dass offenbar
mehr und mehr Vorstände und Geschäfts-
führer erkannt haben, wie wichtig ihre
Präsenz und ihr Eingehen auf die Belange
der Mitarbeiter für deren Motivation im
härter werdenden Wettbewerb ist. Wenn
man aber genauer hinsieht, kann man
diese Erkenntnis um die Bedeutung der
Mitarbeiterkommunikation und ihre kon-
sequent sowohl in journalistischer wie
auch in verhaltenspsychologischer Hin-
sicht wirkungsvolle Umsetzung durchaus
auch als Mittel der Einflussnahme auf die
Meinungsbildung der Mitarbeiter werten,
die keinen Raum für Reflexion zulässt.
Einflussnahme an sich ist ja durchaus im
Sinne einer strategischen Ausrichtung der
Internen Kommunikation – so lange sie
eben Raum für die Auseinandersetzung
mit eben dieser Meinungsgestaltung lässt,
so lange in unserem Fall die Mitarbeiter
Gelegenheit erhalten nachzudenken und
nachzupragen.

Orientierung zu geben bei den hochkom-
plexen Anforderungen des betrieblichen
Alltags ist überaus sinnvoll und hilft bei
der Bewältigung sich ständig wandeln-
der Anforderungen. Aber Orientierung
darf nicht dazu ausarten, selbständiges
Denken im Arbeitsalltag zu behindern
oder gar zu unterbinden. Wenn sich also
die zu beobachtende Tendenz zurück
zur Hofberichterstattung fortsetzt, wird
das Printmedium ein großes Glaubwür-
digkeitsproblem bekommen. Denn die
Mitarbeiter sind – nicht zuletzt durch das
Modell für Engagement – eigenverant-
wortlicher und damit kritischer gewor-
den. Sie glauben nicht mehr alles, was
man ihnen vorsetzt, und sind auch nicht
mehr so lange bereit, geduldig mitzuspie-
len. Dazu ist ihr Arbeitsalltag inzwischen
zu komplex und zu stressig.

Persönliche Kommunikation immer
noch ausbaufähig

Ebenso bedenklich im Hinblick auf Mit-
arbeiterbindung und Motivation zur Lei-
stungssteigerung ist der in den letzten Jah-
ren zu beobachtende Umgang mit dem
Kommunikationsweg der persönlichen
Kommunikation. Hier zeigt sich im Hin-

„Die Motivation zur Steigerung
der Leistung muss neu und anders
gefördert werden.“

blick auf ihre Bedeutung für das Change
Management eine eher rückläufige Ten-
denz, zwar auf hohem Niveau (sie liegt
in etwa gleich auf mit der Mitarbeiterzei-
tung), aber dadurch doch nicht minder
besorgniserregend. Denn hier lauert wie
bei den Printmedien eine Glaubwürdig-
keitsfalle. Weil die Mitarbeiter kritischer
und ungeduldiger geworden sind, ist die
direkte Kommunikation mit ihnen wo-
möglich schwieriger geworden. Sie neh-
men nicht mehr alles als gegeben hin, was
ihnen durch ihre Vorgesetzten erläutert
wird. Sie fragen nach, weisen auf Wider-
sprüchlichkeiten hin, fordern Erklärun-
gen, sind mit anderen Worten „nervig“.
Das gestaltet den Dialog nicht einfach
und überfordert vielleicht so manche
Führungskraft, zumal diese selber unter
hohem Zeitdruck an vielen Baustellen
arbeiten muss, ohne ihrerseits wirklich
transparent informiert zu sein. Hier zeigt
sich oft ein Kommunikationsmangel sei-
tens des Top-Managements.

Neue Kommunikationsmittel im Test

Zurückblickend auf die vergangenen
rund fünf Jahre kann man zunehmend
die Tendenz beobachten, dass neben
dem Einsatz der klassischen Kommuni-
kationsinstrumente auch andere Wege
eingeschlagen werden, auf denen die Mit-
arbeiter erreicht werden sollen. So wird
verstärkt mit dem Instrument Storytelling
experimentiert, aber auch die CEO-Kom-
munikation gewinnt (sowohl nach intern
wie nach extern gerichtet) an Aufmerk-
samkeit sowie – vergleichsweise jedoch
noch in den Kinderschuhen – das Em-
ployee Branding beziehungsweise Employee
Branding. Diese Instrumente zielen vor
allem auf den emotionalen Spannungsbogen in der kommunikativen Drama-
turgie von Veränderungsprozessen ab.
Darüber hinaus wird mit ihnen versucht,
den Erwartungen der Mitarbeiter an die

Führung besser gerecht zu werden. Denn
Studien zeigen, dass die Wahrnehmbar-
keit der Unternehmensleitung nach in-
nen sowie der Ruf des Unternehmens
im sozialen Umfeld von entscheidender
Bedeutung für die Bereitschaft sind, sich
zu engagieren. Mitarbeiter erwarten, dass
sich die Unternehmensleitung offenkun-
dig für ihre Belange interessiert und ihr
Wohlergehen ernst nimmt. Und sie erwar-
ten, dass sich das Top-Management selbst
vorbildlich im Sinne der Unternehmens-
werte verhält. Mobilisierung setzt voraus,
dass die Mitarbeiter stolz sein können
auf ihr Unternehmen und so ein Zusam-
mengehörigkeitsgefühl entwickeln kön-
nen, das als glaubwürdiger empfunden
wird, als das herkömmliche, viel zitierte
Wir-Gefühl. Offenbar gelten die klassi-
schen Kommunikationsinstrumente, mit
Ausnahme vielleicht der persönlichen
Kommunikation, in dieser Hinsicht als
ausgereizt. Die Motivation zur Steigerung
der Leistung muss neu und anders geför-
dert und die Bindung der Mitarbeiter an
ihr Unternehmen mit anderen Mitteln er-
möglicht werden.

Tatsächlich erfordert die zukünftige Kom-
munikation mit den Mitarbeitern eine an-
dere Vorgehensweisen, andere Strategien,
in jedem Fall eine noch höhere Profes-
sionalität als bisher. Diejenigen Kommuni-
kationsverantwortlichen, die verstanden
haben, dass es inzwischen darum geht,
das ursprüngliche Engagement der Mitar-
beiter erneut und womöglich stärker zu
mobilisieren, haben auch erkannt, dass
sie ihre bisherigen Medien und Kom-
munikationsmittel daraufhin ausrichten,
wenn nicht ganz neue Wege beschreiten
müssen. Doch wir werden auch sehen
müssen, ob diese Kommunikationsins-
trumente tatsächlich neu sind und damit
geeignet für die Mobilisierung oder ob
sie, wie leider so oft, nur andere Etiketten
erhalten haben.